

**PENGARUH PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
PERGURUAN TINGGI DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Masduki

Universitas Majalengka
masdukimsi67@unma.ac.id

ABSTRACT

The knowledge management process will create a new culture, namely knowledge sharing that is strong enough and able to create good organizational performance, however, there are still many organizations or companies that have not implemented knowledge management properly. This study aims to determine whether the application of knowledge management has a significant influence on the performance improvement of Majalengka University with organization culture as an intervening variable. The research method used is a survey method with the type of associative research. The author took a sample of 77 permanent lecturers and DPK Majalengka University. Data were collected through a questionnaire in the form of a statement list, the method of data analysis using Partial Least Square (PLS) with the help of smart-PLS 3.0 software. The results of this study indicate that the application knowledge management and organizational culture contribute directly positively and significantly to improving the performance of Majalengka University, knowledge management contributes positively and significantly to strengthening organizational culture, and organizational culture is able to mediate knowledge management in contributing to improving the performance of Majalengka University.

Keywords: *Kknowledge Management, Organizational Culture, and College Performance*

ABSTRAK

Proses *knowledge management* akan menciptakan budaya baru yaitu *knowledge sharing* yang cukup kuat serta mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik, namun demikian masih banyak organisasi atau perusahaan yang belum menerapkan *knowledge management* dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan *knowledge management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Universitas Majalengka dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan jenis penelitian asosiatif. Penulis mengambil sampel 77 orang dosen tetap dan DPK Universitas Majalengka. Data dikumpulkan melalui kuesioner dalam bentuk daftar pernyataan, metode analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan perangkat lunak *smart-PLS 3.0*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *knowledge management* dan budaya organisasi berkontribusi langsung secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Universitas Majalengka, *knowledge management* berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap penguatan budaya organisasi, serta budaya organisasi mampu memediasi *knowledge management* dalam berkontribusi terhadap peningkatan kinerja Universitas Majalengka.

Kata Kunci: *Knowledge Management, Budaya Organisasi, Kinerja Perguruan Tinggi.*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Universitas Majalengka sebagai salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat, memiliki peran yang strategis dalam upaya meningkatkan kecerdasan masyarakat. Hal tersebut selaras dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dimana pendidikan tinggi merupakan kelanjutan dari pendidikan menengah yang diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni. Oleh karena itu, program atau kegiatan yang dilakukan untuk menciptakan kondisi dimana Perguruan Tinggi dapat berperan sebagaimana mestinya senantiasa harus tetap dilakukan.

Seiring dengan munculnya paradigma baru yang menuntut pengelolaan lembaga pendidikan secara lebih efektif, efisien, transparan dan akuntabel, maka Universitas Majalengka terus berupaya memperbaiki diri dalam rangka meningkatkan kinerjanya, diantaranya adalah terus memperbaiki peringkat secara nasional, meningkatkan peringkat Akreditasi Program Studi dan Akreditasi Perguruan Tinggi.

Berdasarkan data Direktorat Jenderal Kelembagaan IPTEK dan DIKTI (2018), peringkat Universitas Majalengka secara nasional sejak 2015 sampai dengan tahun 2018 terus mengalami peningkatan yang signifikan. Selain itu, jumlah Program Studi yang naik peringkat dari Akreditasi C menjadi Akreditasi B terus meningkat, dari jumlah 22 program studi hingga 2018, 18 program studi di antaranya telah terakreditasi B. Bahkan Universitas Majalengka pada tahun 2018 mampu meraih Akreditasi Perguruan Tinggi dengan peringkat Akreditasi B.

Keberhasilan yang dicapai oleh Universitas Majalengka selama ini, dapat dijadikan sebagai indikator peningkatan kinerjanya. Namun demikian, Universitas Majalengka tidak boleh terlena dengan prestasi-prestasi yang telah dicapai selama ini, karena tantangan, hambatan, dan persaingan di masa yang akan datang akan semakin berat. Universitas Majalengka ke depan harus terus berupaya mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerja. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, Universitas Majalengka membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. *Knowledge management* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik (Megantoro, 2014).

Knowledge management penting untuk diterapkan, agar organisasi (termasuk Universitas Majalengka) dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk. Dalam hal ini, manajer juga berperan sebagai pengendali agar proses implementasi *knowledge management* dapat berjalan dengan baik sehingga terbentuk suatu budaya yang kuat. Dengan *knowledge management* maka pengetahuan akan dapat dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan individu yang beragam menjadi mudah dipadukan agar dapat menjadi pengetahuan organisasi.

Jafari et. al., yang dikutip oleh (Akhavan et al., 2014) berpendapat *knowledge management* selalu terkait dengan budaya organisasi, sehingga terkadang perlu mengakui adanya perubahan pasar yang mengakibatkan terjadi benturan antara budaya organisasi dengan *knowledge management*. Hurley dan Hult yang dikutip oleh (Akhavan et al., 2014) menyatakan bahwa ketika organisasi siap menghadapi cepatnya pergerakan pasar yang

memaksa percepatan dan peningkatan penggunaan *knowledge management* yang tepat dan mampu mendukung karyawan perusahaan untuk memastikan bahwa proses *knowledge management* yaitu penciptaan, proses transfer pengetahuan, dan penerapan pengetahuan benar benar telah berjalan. Schein dalam (Abdullah, 2015) menyatakan bahwa proses *knowledge management* akan menciptakan budaya baru yaitu *knowledge sharing* yang cukup kuat, dimana karyawan akan lebih sering terlibat dalam proses pertukaran pengetahuan satu sama lain.

Selain konsep yang dikemukakan di atas, ada beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terkait pengaruh manajemen pengetahuan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, diantaranya adalah : (Arfati, 2017) hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. (Hermanto, 2018), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari *knowledge management* terhadap kinerja organisasi, namun budaya organisasi tidak ada pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Kedua hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan, (Arfati, 2017) menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sementara kesimpulan hasil penelitian (Hermanto, 2018), hanya manajemen pengetahuan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sementara budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan. Karena masih adanya perbedaan hasil penelitian, penulis termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Penerapan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Universitas Majalengka dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening”**.

Permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : Bagaimana kontribusi penerapan *knowledge management* secara langsung terhadap peningkatan kinerja dan penguatan budaya organisasi, bagaimana kontribusi budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja, dan bagaimana kontribusi budaya organisasi dalam memediasi kontribusi penerapan *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja Universitas Majalengka. Selanjutnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris tentang : Kontribusi penerapan *knowledge management* secara langsung terhadap peningkatan kinerja dan penguatan budaya organisasi, bagaimana kontribusi budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja, dan bagaimana kontribusi budaya organisasi dalam memediasi kontribusi penerapan *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja Universitas Majalengka.

1.2 TINJAUAN PUSTAKA

1.2.1 Konsep *Knowledge Management*

Konsep dan definisi *knowledge management*, antara lain dikemukakan oleh Davidson dan Philip Voss dalam (Nawawi, 2017), “manajemen pengetahuan sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan perusahaan”. Menurut pendapat Batgerson dalam (Nawawi, 2017), “manajemen pengetahuan merupakan suatu pendekatan yang sistematis untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan”.

Menurut (Maier, 2004): “*Knowledge management is defined as the management function responsible for the regular selection, implementation and evaluation of goal-oriented knowledge strategies that aim at improving an organization’s way of handling knowledge internal and external to the organization in order to improve organizational performance*”.

Atau dapat diterjemahkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan fungsi manajerial yang bertanggung jawab terhadap seleksi regular, implementasi dan evaluasi pengetahuan strategis yang terkait tujuan organisasi yang bertujuan untuk peningkatan kapabilitas organisasi dalam penanganan pengetahuan baik internal maupun eksternal guna memajukan performa organisasi.

Knowledge Management dapat diukur berdasarkan 1) Dimensi *personal knowledge*, dengan indikator keahlian dan pengalaman; 2) Dimensi *job procedure*, dengan indikator pemahaman Standard Operation Procedures; dan 3) Dimensi *technology*, dengan indikator penggunaan Intranet, (Honeycutt, 2002 dalam (Shu-Hung Hsu, 2014).

1.2.2 Konsep Budaya Organisasi

Jerome Want (2006) dalam (Wibowo, 2018), menyarankan menggunakan sepuluh indikator yang mempunyai arti bagi manajemen perusahaan dan tenaga kerja, sebagai indikator budaya perusahaan, yaitu : 1) *Mission and strategy* (misi dan strategi). Misi dan strategi merupakan isu kritis untuk budaya korporasi, tidak hanya sekedar keberadaannya, tetapi difahami, diterima, dan dijalankan oleh pekerja; 2) *Leadership and management effectiveness* (kepemimpinan dan efektivitas manajemen). Manajemen di semua tingkatan mampu secara terus menerus membangun dan memelihara *performance-driven culture* (budaya yang didorong oleh kinerja) yang dapat diidentifikasi semua pekerja, dan menjalankan bisnis atas nama perusahaan dengan cara yang mencerminkan standar etika tinggi dan praktik profesional terbaik; 3) *Communications and decision making* (komunikasi dan pengambilan keputusan). Mengelola komunikasi formal dan informal serta mengimplementasikan dalam pengambilan keputusan; 4) *Organization design and structure* (desain dan struktur organisasi). Dapat membantu organisasi menghubungkan secara cepat dengan pihak eksternal, serta dapat beradaptasi dengan pasar; 5) *Organizational behavior* (perilaku organisasi). Perilaku positif dan proaktif bertindak sebagai perekat organisasi sambil mendukung kinerja organisasi; 6) *Knowledge and competence* (pengetahuan dan kompetensi). Pengetahuan dan kompetensi yang kuat di bidang formulasi strategi, membangun organisasi, memotivasi orang, dan membangun pengaruh positif bagi setiap anggota organisasi; 7) *Business and organizational interventions* (intervensi bisnis dan organisasi). Kemampuan menilai kebutuhan internal dan masalah di banyak bidang, dengan bias yang minimal, serta menjalankan koreksi yang paling efektif; 8) *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko). Upaya memberikan kebebasan kepada kolega dan bawahan dalam memperoleh umpan balik, serta upaya membangun budaya inovasi, pengambilan risiko, dan kebersamaan di seluruh organisasi; 9) *Performance* (kinerja). Budaya pimpinan mendorong kinerja anggota organisasi/ pekerja yang menjadi bawahannya; dan 10) *Change readiness and management* (kesiapan perubahan dan manajemen). Kemampuan menerima dan menyiapkan perubahan kondisi bisnis, sambil merespons keinginan pasar, sehingga mampu bersaing secara efektif.

1.2.3 Konsep Kinerja Perguruan Tinggi

Paradigma manajemen pendidikan tinggi mempunyai tujuan agar kinerja pendidikan tinggi di Indonesia selalu mengacu pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan (*continuous improvement*), dan hal ini dapat dicapai hanya apabila semua pihak yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat berperan dalam kerangka kewajiban tugas dan wewenang yang jelas. Ada lima komponen atau paradigma manajemen pendidikan tinggi yang digunakan sebagai acuan di dalam menetapkan kinerja perguruan tinggi, yaitu: kualitas, otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi (Melinda, 2008).

Tersedianya sumberdaya manusia merupakan syarat penting dalam meningkatkan kualitas perguruan tinggi. Penelaahan dan pengalaman lapangan tentang organisasi menyimpulkan bahwa kreativitas, ingenuitas dan produktivitas suatu organisasi lebih terangsang oleh pola kerja yang luwes dan mandiri dari pada pola kerja yang terstruktur dan kaku. Hal ini dapat dijadikan satu alasan kuat agar Perguruan Tinggi dapat dikelola berdasarkan asas otonomi. Penyelenggaraan Perguruan Tinggi selalu terkait dan tergantung pada lingkungan dan masyarakat sekitarnya. Hal tersebut mengakibatkan bahwa tata nilai, norma, perundangan dan peraturan yang menjadi rambu-rambu dan memandu perkembangan masyarakat, selalu harus diperhatikan dan menjadi acuan dalam pengelolaan Perguruan Tinggi. Sehingga asas otonomi yang diberlakukan dalam pengelolaan perguruan tinggi, selalu harus disertai dengan pertanggungjawaban atau akuntabilitas.

Masyarakat sebagai *stakeholder*, berhak memperoleh informasi dan menuntut kualitas kinerja perguruan tinggi. Untuk hal itu diperlukan adanya suatu badan yang secara mandiri dapat menilai kinerja setiap perguruan tinggi dan untuk keperluan tersebut pemerintah sudah membentuk Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Pengambilan keputusan di Perguruan tinggi harus dapat ditunjang dan dilandasi oleh fakta, data dan informasi yang dikumpulkan, diolah dan disimpulkan melalui proses evaluasi.

Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja Perguruan Tinggi, sebagaimana yang diterbitkan oleh (Direktorat Jenderal Kelembagaan IPTEK dan DIKTI, 2018), adalah sebagai berikut : 1) Dimensi Sumber Daya Manusia. Indikatornya terdiri dari : Persentase dosen berkualifikasi Doktor, jumlah dosen bersertifikasi pendidik, jumlah dosen dengan jabatan Guru Besar, jumlah dosen dengan jabatan Lektor Kepala, jumlah dosen dengan jabatan Lektor, dan jumlah tenaga kependidikan yang optimal; 2) Dimensi Kelembagaan. Indikatornya terdiri dari : Peringkat Perguruan Tinggi skala nasional, Akreditasi Perguruan Tinggi, jumlah Program Studi minimal Terakreditasi B, jumlah Prodi Terakreditasi Internasional, jumlah Kerja Sama Perguruan Tinggi, dan rasio jumlah dosen terhadap mahasiswa; 3) Dimensi Kemahasiswaan. Indikatornya terdiri dari : Jumlah mahasiswa yang berwirausaha, Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi, jumlah lulusan yang langsung bekerja, jumlah mahasiswa yang berprestasi, jumlah mahasiswa Perguruan Tinggi, jumlah mahasiswa asing, dan jumlah mahasiswa penerima beasiswa; 4) Dimensi Penelitian dan Pengabdian Masyarakat. Indikatornya terdiri dari : Jumlah publikasi Internasional, jumlah Kekayaan Intelektual yang didaftarkan, jumlah Prototype R&D, jumlah *Prototype* Industri, jumlah Publikasi Nasional, dan jumlah penelitian yang dimanfaatkan masyarakat; 5) Dimensi Inovasi. Indikatornya terdiri dari : Jumlah produk inovasi yang dimanfaatkan oleh industri dan jumlah perusahaan pemula berbasis teknologi.

1.2.4 Hubungan Antara *Knowledge Management* dan Kinerja Organisasi

Pandangan sumber daya berbasis pengetahuan merupakan pendekatan untuk memahami hubungan antara kemampuan organisasi dan kinerja organisasi. Teori sumber daya berbasis pengetahuan menyatakan bahwa pengetahuan adalah yang paling strategis signifikan sebagai sumber daya organisasi. Sumber daya berbasis pengetahuan biasanya sulit untuk ditiru oleh organisasi lain dan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka organisasi membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. *Knowledge management* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik (Megantoro, 2014).

Knowledge management sebagai alat penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya bahwa *knowledge management* timbul sebagai sumber dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian tentang *knowledge management* dan kinerja perusahaan-perusahaan kecil dan menengah di Malaysia memberikan pemahaman bahwa proses pada *knowledge management* menunjukkan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Melalui *knowledge management*, perusahaan mengumpulkan dan menghasilkan informasi dan pengetahuan tentang pelanggan mereka, pesaing dan pemasok. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Arfati, 2017) yaitu meneliti pengaruh sumber daya manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

1.2.5 Hubungan Antara *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi

Dalam prosesnya, Jafari et. Al. dalam (Akhavan et al., 2014) berpendapat *knowledge management* selalu terkait dengan budaya organisasi, sehingga terkadang perlu mengakui adanya perubahan pasar yang mengakibatkan terjadi benturan antara budaya organisasi dengan *knowledge management*. Menurut Tseng dalam (Akhavan et al., 2014) budaya organisasi tercipta atas persamaan asumsi dan pemikiran sekelompok karyawan yang menyesuaikan dengan cepatnya pergerakan pasar saat ini. Hal ini menyebabkan proses *knowledge management* sedikit terhambat karena adanya iklim psikologis dalam organisasi, sehingga seringkali kegagalan proses *knowledge management* seringkali diakibatkan karena budaya organisasi yang kurang baik dari perusahaan itu sendiri.

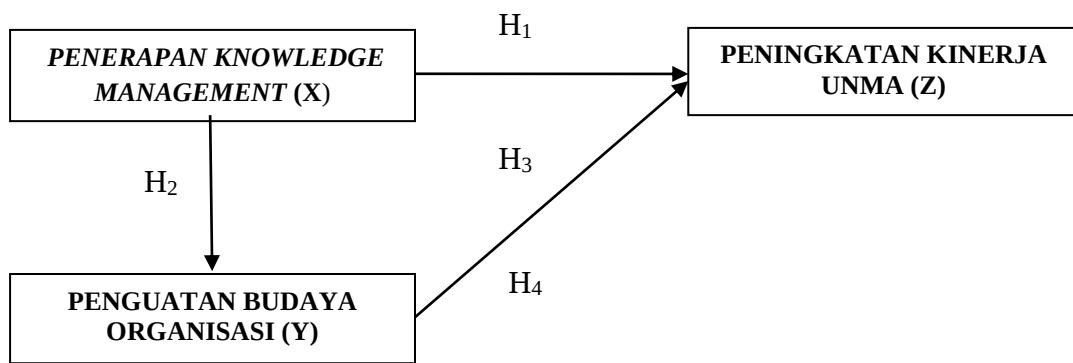
1.2.6 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi

Budaya organisasi adalah salah satu variabel yang berpengaruh atau berdampak terhadap individu dan kinerja organisasi dalam lingkungan yang bersaing. Banyak akademisi dan parapraktisi menyatakan bahwa kinerja organisasi tergantung pada tingkat dimana nilai-nilai budaya dibagikan secara luas.

Keunggulan kompetitif/*competitive advantage* dari suatu organisasi yang berkelanjutan diperoleh dari ciri khas sumber daya yang berharga, tidak sempurna, langka, serta tidak disubstitusikan. Oleh karena itu budaya organisasi akan menjadi sumber keunggulan kompetitif/*competitive advantage* jika menghasilkan atribut dengan menggabungkan unsur-unsur pengetahuan, spesifisitas, tacit (pengetahuan yang terdapat di dalam otak/pikiran kita sesuai dengan pemahaman, keahlian dan pengalaman seseorang) dan sosial interkoneksi. Mengakui bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja didirikan di atas peran yang dirasakan bahwa budaya memainkan peran dalam membangkitkan keunggulan kompetitif. Konsep ini didukung oleh hasil penelitian yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang membuktikan budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja organisasi yaitu penelitian dari (Arfati, 2017).

1.3 Kerangka Pemikiran

Secara konseptual hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

1.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang hendak diuji kebenarannya dengan melihat hasil analisis penelitian. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H₁ : *Knowledge Management* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja Universitas Majalengka.
- H₂ : *Knowledge Management* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
- H₃ : Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja Universitas Majalengka.
- H₄ : Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh penerapan *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja Universitas Majalengka.

2. METODOLOGI

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen tetap dan DPK Universitas Majalengka yang berjumlah 210 orang, dengan menggunakan rumus Slovin dipeoleh ukuran sampel minimum 68, namun dalam pengumpulan data penulis menyebarkan koesioner kepada responden sebanyak 100, tapi koesioner yang layak diproses lebih lanjut sebanyak 77. Metode analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan perangkat lunak *smart-PLS 3.0*. *PLS* dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval dan rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. Kemudian, dalam *PLS* dapat dilakukan uji *bootstrapping* terhadap model struktural yang bersifat *outer model* dan *inner model* (Ghozali, 2014).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Penerapan *Knowledge Management*

Berdasarkan tanggapan penilaian responden diperoleh total skor sebesar 2.448. Dengan nilai indeks minimum 616, nilai indeks maksimum 3.080, dan interval 493, total skor tersebut di atas berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Majalengka telah menerapkan *knowledge managemet* dengan baik.

3.2 Budaya Organisasi

Berdasarkan tanggapan penilaian responden diperoleh total skor sebesar 2.907. Dengan nilai indeks minimum 770, nilai indeks maksimum 3.850, dan interval 616, total skor

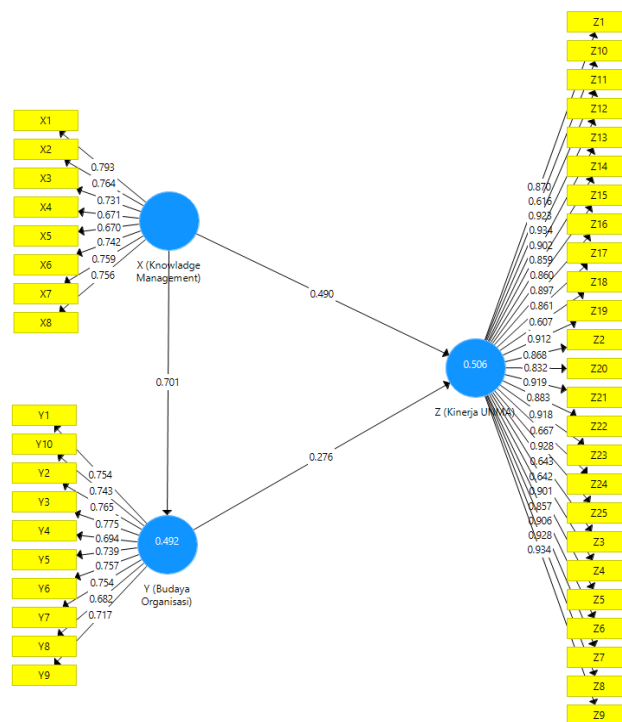
tersebut di atas berada pada kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Universitas Majalengka termasuk kategori kuat.

3.3 Kinerja Perguruan Tinggi

Berdasarkan tanggapan penilaian responden diperoleh total skor sebesar 6.853. Dengan nilai indeks minimum 1.925, nilai indeks maksimum 9.625, dan interval 1.540, total skor tersebut di atas berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Universitas Majalengka termasuk kategori tinggi.

3.4 Evaluasi Model

Analisis data dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) terdapat model pengukuran atau *Outer Model*, model struktural atau *Inner Model* dan metoda resampling untuk pengujian hipotesis (Ghozali, 2014). Berikut adalah gambar hasil evaluasi *outer model* dan *inner model* menggunakan *PLS-Algorithm*.



Gambar 1. Tampilan Hasil PLS – Algorithm

Berdasarkan gambar diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisis data dengan *SmartPLS* untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan *refleksif* indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* / *component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran *refleksif* individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 dalam (Ghozali, 2014) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* antara 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50.

a. *Convergent Validity*

Evaluasi yang dilakukan adalah melihat *square root of average variance extracted* (AVE). Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran cross loading dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Menurut Latan dalam (Ghozali, 2014) sangat direkomendasikan apabila AVE lebih besar dari 0,5.

Tabel 1. Nilai AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
KM (X)	0,543
BO (Y)	0,565
KU (Z)	0,722

Sumber : Output SmartPLS versi 3.0

Berdasarkan hasil analisis dapat dilihat pada tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE untuk semua konstruk > 0,50. Sehingga dapat memenuhi kriteria yang direkomendasikan.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* sebagaimana pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Nilai Cross Loading

	X (KM)	Y (BO)	Z (Kinerja UNMA)
X1	0,790	0,548	0,487
X2	0,766	0,444	0,510
X3	0,730	0,446	0,359
X4	0,671	0,606	0,545
X5	0,672	0,605	0,672
X6	0,739	0,517	0,456
X7	0,758	0,450	0,370
X8	0,758	0,439	0,506
Y1	0,473	0,748	0,399
Y2	0,548	0,804	0,376
Y3	0,603	0,804	0,403
Y4	0,575	0,713	0,517
Y5	0,478	0,677	0,551
Y6	0,523	0,773	0,456
Y7	0,531	0,752	0,331
Y8	0,500	0,721	0,442
Y9	0,558	0,826	0,529
Y10	0,484	0,680	0,536
Z1	0,553	0,461	0,870
Z2	0,568	0,472	0,868

Z3	0,530	0,357	0,644
Z4	0,502	0,374	0,643
Z5	0,557	0,514	0,901
Z6	0,573	0,471	0,858
Z7	0,645	0,617	0,906
Z8	0,668	0,595	0,927
Z9	0,676	0,639	0,934
Z10	0,413	0,398	0,616
Z11	0,692	0,627	0,922
Z12	0,684	0,603	0,934
Z13	0,570	0,530	0,902
Z14	0,550	0,462	0,859
Z15	0,535	0,460	0,860
Z16	0,634	0,571	0,897
Z17	0,571	0,452	0,861
Z18	0,405	0,389	0,608
Z19	0,536	0,509	0,911
Z20	0,521	0,418	0,832
Z21	0,554	0,519	0,919
Z22	0,532	0,456	0,883
Z23	0,689	0,632	0,918
Z24	0,483	0,606	0,667
Z25	0,707	0,635	0,928

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *cross loading* setiap konstruk telah sesuai dengan kriteria yaitu $> 0,6$.

c. *Composite Reliability*

Untuk menentukan *composite reliability* apabila nilainya $> 0,8$ dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi dan $> 0,6$ telah dikatakan cukup reliable (Chin,1998 ; (Ghozali, 2014). Dalam PLS uji reliabilitas dikuatkan dengan *cronbach alpha* dimana konsistensi setiap jawaban diujikan dengan kriteria dikatakan baik apabila 0,5 dan cukup apabila 0,3. Hasil pengujian *composite reliability* sebagaimana pada tabel dibawah ini.

Tabel 3. Uji Composite Reliability dan Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
KM (X)	0,880	0,904
BO(Y)	0,914	0,928
KU (Z)	0,983	0,985

Sumber: Output SmartPLS versi 3.0

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap konstruk memenuhi kriteria yang telah direkomendasikan dan dapat dikatakan bahwa setiap indikator konstruk *reflektif reliabel*.

2. Menilai *Inner Model* atau *Structural Model*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Berikut tabel hasil dari pengujian *R-Square*.

Tabel 4. Nilai *R-Square*

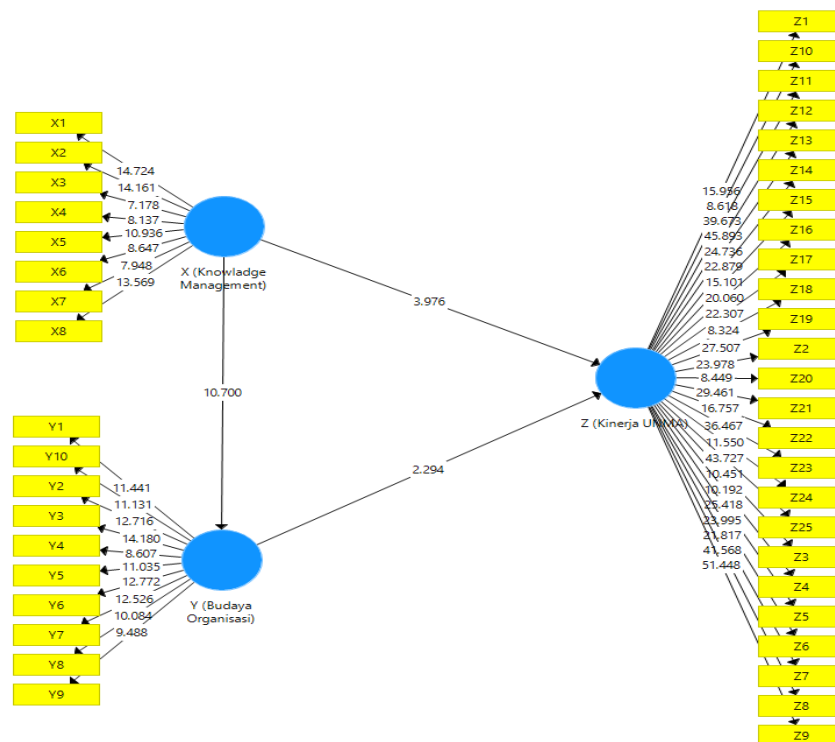
	R Square
Y (Budaya Organisasi)_	0,492
Z (Kinerja UNMA)_	0,506

Sumber : Output SmartPLS versi 3.0

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh *knowledge management* sebesar 49,2%, serta kinerja Unma dipengaruhi oleh *knowledge management* dan budaya organisasi sebesar 50,6%, sehingga 49,4% dipengaruhi oleh faktor lain.

3. Pengujian Hipotesis

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metoda resampling dengan menggunakan metoda *bootstrapping* terhadap sampel. Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat dari gambar dan tabel di bawah ini



Gambar 2. Hasil Metoda Resampling *Bootstrapping*

Tabel 5. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

	T Statistics (O/STERR)	P Values
X (Knowledge Management) -> Y (Budaya Organisasi)	10,700	0,000
X (Knowledge Management) -> Z (Kinerja UNMA)	3,976	0,000
Y (Budaya Organisasi) -> Z (Kinerja UNMA)	2,294	0,022
X (Knowledge Management)-> Y (Budaya Organisasi)-> Z (Kinerja UNMA)	2,076	0,038

Sumber: *Output SmartPLS* versi 3.0

Berdasarkan hasil pengujian di atas dengan menggunakan analisis jalur antar-variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Unma (Hipotesis 1).
- Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS* 3.0 seperti pada tabel 4.8 dimana *Original Sample* (O) merupakan koefisien jalur yaitu 0,490 dan $t_{\text{statistik}} (|O/STERR|)$ untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu 3,976 lebih besar dari $t_{\text{tabel}} 1,989$ ($t_{\text{statistik}} > t_{\text{tabel}}$). Dengan demikian Hipotesis 2 dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap peningkatan kinerja Unma.
- Pengaruh penerapan *Knowledge Management* terhadap Budaya Organisasi (Hipotesis 2).
- Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS* 3.0 seperti pada tabel 4.8 dimana *Original Sample* (O) merupakan koefisien jalur yaitu 0,701 dan $t_{\text{statistik}} (|O/STERR|)$ untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu 10,700 lebih besar dari $t_{\text{tabel}} 1,989$ ($t_{\text{statistik}} > t_{\text{tabel}}$). Dengan demikian **Hipotesis 1 dapat diterima**. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan *knowledge managament* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
- Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Unma (Hipotesis 3).
- Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS* 3.0 seperti pada tabel 4.8 dimana *Original Sample* (O) merupakan koefisien jalur yaitu 0,276 dan $t_{\text{statistik}} (|O/STERR|)$ untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu 2,294 lebih besar dari $t_{\text{tabel}} 1,989$ ($t_{\text{statistik}} > t_{\text{tabel}}$). Dengan demikian Hipotesis 3 dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Unma.
- Budaya Organisasi mampu memediasi Pengaruh Penerapan *Knowlade Management* terhadap Peningkatan Kinerja Unma (Hipotesis 4).
- Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *SmartPLS* 3.0 seperti pada tabel 4.8 dimana *Original Sample* (O) merupakan koefisien jalur yaitu 0,194 dan $t_{\text{statistik}} (|O/STERR|)$ untuk menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu 2,076 lebih besar dari $t_{\text{tabel}} 1,989$ ($t_{\text{statistik}} > t_{\text{tabel}}$). Dengan demikian Hipotesis 4 dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi.mampu memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja Unma.

3.5 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Universitas Majalengka telah menerapkan *knowledge management* dengan baik. Hal ini karena didukung oleh, *pertama*, *personal knowledge* yang tinggi yang terbukti bahwa Dosen Tetap dan DPK di lingkungan Unma telah memiliki kompetensi sesuai dengan standar yang ditetapkan serta berpengalaman dalam bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian; *kedua*, *technology* dimana fasilitas teknologi informasi di Unma sudah sangat memadai dalam mendukung aktivitas seluruh civitas akademika, serta dalam melakukan proses belajar mengajar Dosen Unma sudah berbasis intranet. Walaupun demikian masih ada beberapa hal yang perlu disempurnakan oleh Unma, antara lain : *Standard Operational Prosedure* (SOP) Unma belum sepenuhnya dapat mendukung ketercapaian tujuan serta belum dapat dipahami dan dijadikan sebagai acuan kerja oleh seluruh Civitas Akademika Unma, demikian juga dengan pegawai Unma, dalam melakukan aktivitas pekerjaannya belum seluruhnya berbasis internet.

Universitas Majalengka telah memiliki budaya organisasi yang kuat, yang dibuktikan dengan unsur pimpinan Unma di semua tingkatan : *Pertama*, mampu mengelola komunikasi formal dan informal serta mengimplementasikannya dalam pengambilan keputusan; *kedua*, memiliki pengetahuan dan kompetensi yang kuat di bidang formulasi strategi, membangun organisasi, memotivasi orang, dan membangun pengaruh positif bagi setiap anggota organisasi; *ketiga*, selalu berupaya memberikan kebebasan kepada kolega dan bawahan dalam kerangka memperoleh umpan balik, serta upaya membangun budaya inovasi, pengambilan risiko, dan kebersamaan di seluruh unit organisasi; *keempat*, telah membudayakan dalam mendorong kinerja anggota organisasi yang menjadi bawahannya. Selain itu didukung pula oleh civitas akademika Unma yang mampu menjadi duta dalam membantu lembaga menghubungkan secara cepat dengan pihak eksternal, serta dapat beradaptasi dengan pasar, dan juga dosen dan pegawai Unma mampu menerima dan menyiapkan perubahan kondisi eksternal, sambil merespons keinginan pasar, sehingga Unma mampu bersaing secara efektif. Sementara itu hal-hal yang perlu disempurnakan dalam memperkuat budaya organisasi pada Universitas Majalengka adalah unsur pimpinan Unma di semua tingkatan agar mampu meningkatkan secara terus menerus dalam membangun dan memelihara budaya untuk mendorong kinerja yang dapat diidentifikasi oleh semua *stake holders*, serta perlu memiliki kemampuan dalam menilai kebutuhan internal dan pemecahan masalah yang kompleks dengan bias yang minimal, serta menjalankan koreksi yang paling efektif. Selain itu, perlu mencari cara agar semua civitas akademika mampu memahami, menerima, dan menjalankan visi, misi, dan strategi Unma, serta memiliki perilaku positif dan proaktif bertindak sebagai perekat organisasi sekaligus mendukung kinerja Unma.

Berdasarkan pengukuran kinerja Perguruan Tinggi yang ditetapkan oleh pemerintah dalam hal ini Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (2018), ternyata kinerja Universitas Majalengka sudah termasuk kategori tinggi. Hal ini didukung oleh : *Pertama*, dilihat dari dimensi sumber daya manusia : Dosen Tetap dan DPK di lingkungan Unma lebih dari 30 % telah memiliki kualifikasi Doktor, lebih dari 30 % telah tersertifikasi pendidik, lebih dari 50 % memiliki jabatan Lektor, dan tenaga kependidikan di Unma (Pranata Laboratorium, Pustakawan, Arsiparis, Pengelola Keuangan, dan Administrasi Akademik), sudah memadai; *kedua*, dilihat dari dimensi kelembagaan : Peringkat Unma berdasarkan peringkat Perguruan Tinggi Skala Nasional menunjukkan peningkatan yang signifikan, Akreditasi Perguruan Tinggi Unma sangat baik (terakreditasi B), jumlah Program Studi di Unma yang terakreditasi B, sudah lebih dari 70 %, Unma sudah banyak melakukan kerjasama bidang akademik dan/atau bidang non-akademik dengan perguruan tinggi lain, dunia usaha, atau pihak lain, baik dalam maupun luar negeri, dan rasio dosen tetap terhadap Mahasiswa di Universitas

Majalengka adalah 1 : 40; *ketiga*, dilihat dari dimensi kemahasiswaan : Mahasiswa Unma memiliki minat dan jiwa berwirausaha yang dibuktikan dengan mengikuti mata kuliah kewirausahaan, mengikuti diklat kewirausahaan, memperoleh dana hibah berwirausaha, dan mengembangkan *start up* secara mandiri, mahasiswa lulusan Unma lebih dari 20 % bersertifikat Kompetensi dan Profesi, mahasiswa lulusan Unma lebih dari 60 % memperoleh pekerjaan sesuai dengan bidang keahlian dengan masa tunggu kurang dari satu tahun, jumlah mahasiswa Unma dari tahun ke tahun relatif stabil, dan setiap tahunnya mahasiswa Unma selalu ada yang memperoleh beasiswa; *keempat*, dilihat dari dimensi penelitian dan pengabdian masyarakat : Hasil penelitian dan pengabdian masyarakat dosen tetap dan DPK Unma sudah banyak yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah internasional atau prosiding yang memiliki *Internasional Standard Serial Number* (ISSN), banyak yang sudah mendaftarkan Hak Intelektualnya (HAKI), sudah banyak yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah nasional (Terakreditasi Nasional), dan sudah banyak yang dimanfaatkan oleh masyarakat; dan *kelima*, dilihat dari inovasi : Unma telah menghasilkan Produk Inovasi yang di Manfaatkan oleh Industri dan Unma berpartisipasi dalam mendorong perusahaan pemula berbasis teknologi.

Kekurangan Unma dalam mendukung kinerjanya antara lain : *pertama*, bidang sumber daya manusia, Dosen Tetap dan DPK di lingkungan Unma yang memiliki Jabatan Akademik Lektor Kepala dan Guru Besar (Profesor) masih sangat kurang; *kedua*, bidang kelembagaan : Program Studi di Unma belum ada yang terakreditasi Internasional; *ketiga*, bidang kemahasiswaan : Belum ada mahasiswa Asing yang menempuh pendidikan di Universitas Majalengka, padahal ini sangat penting dalam menunjang peringkat akreditasi baik institusi maupun program studi.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa penerapan *knowledge management* berkontribusi langsung secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Universitas Majalengka. Hasil penelitian menunjukkan dukungan empiris adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara *knowledge management* terhadap kinerja organisasi, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Megantoro et al. (2014) yang menyatakan bahwa *knowledge management* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian (Hermanto, 2018), yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Serta sejalan juga dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Arfati, 2017) yang menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Kemudian hasil penelitian membuktikan bahwa penerapan *knowledge management* berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap penguatan budaya organisasi Universitas Majalengka. Hasil penelitian ini menunjukkan dukungan empiris terhadap teori Schein yang dikutip oleh (Abdullah, 2015), yang menyatakan bahwa proses *knowledge management* akan menciptakan budaya baru yaitu *knowledge sharing* yang cukup kuat, dimana karyawan akan lebih sering terlibat dalam proses pertukaran pengetahuan satu sama lain. Penelitian ini juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Jafari et. Al. yang dikutip oleh (Akhavan et al., 2014) bahwa *knowledge management* selalu terkait dengan budaya organisasi, sehingga terkadang perlu mengakui adanya perubahan pasar yang mengakibatkan terjadi benturan antara budaya organisasi dengan *knowledge management*. Menurut Tseng dalam (Akhavan et al., 2014) hal ini dikarenakan budaya organisasi tercipta atas persamaan asumsi dan pemikiran sekelompok karyawan yang menyesuaikan dengan cepatnya pergerakan pasar saat ini. Hal ini menyebabkan proses *knowledge management* sedikit terhambat karena adanya iklim

psikologis dalam organisasi, sehingga seringkali kegagalan proses *knowledge management* diakibatkan karena budaya organisasi yang kurang baik dari perusahaan itu sendiri.

Selanjutnya hasil penelitian membuktikan bahwa penguatan budaya organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Universitas. Hasil ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian (Arfati, 2017), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian (Hermanto, 2018), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak ada pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Dan penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge management* secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Universitas Majalengka yang dimediasi oleh penguatan budaya organisasi. Penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa budaya organisasi yang kuat mampu memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Penerapan *knowledge management* dapat menciptakan budaya organisasi yang kuat dan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Ada beberapa kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Penerapan *knowledge management* berkontribusi langsung secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Universitas Majalengka. Hal ini berarti bahwa semakin baik *knowledge management* diterapkan akan memberikan kontribusi yang sangat besar pada peningkatan kinerja Universitas Majalengka.
2. Penerapan *knowledge management* berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap penguatan budaya organisasi Universitas Majalengka. Hal ini berarti bahwa semakin baik *knowledge management* diterapkan akan memberikan kontribusi yang sangat besar dalam membentuk budaya organisasi yang kuat di Universitas Majalengka.
3. Penguatan budaya organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Universitas. Hal ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi akan memberikan kontribusi yang sangat besar pada peningkatan kinerja Universitas Majalengka.
4. Budaya organisasi yang kuat mampu memediasi *knowledge management* dalam berkontribusi terhadap peningkatan kinerja Universitas Majalengka. Artinya bahwa penerapan *knowledge management* dapat menciptakan budaya organisasi yang kuat dan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

4.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa temuan yang dapat dijadikan sebagai bahan perbaikan maka peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Unsur pimpinan Universitas Majalengka di semua tingkatan diharapkan secara terus menerus dapat menerapkan *knowledge management* dengan baik, agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Ada beberapa hal yang perlu segera dilakukan, di antaranya : *Pertama*, perlu menyempurnakan *Standard Operational Prosedure* (SOP) yang dapat mendukung ketercapaian tujuan serta dapat dipahami dan dijadikan sebagai acuan kerja oleh seluruh Civitas Akademika Unma; *kedua*, lebih memotivasi para pegawai agar dalam melakukan aktivitas pekerjaannya berbasis internet.
2. Unsur pimpinan Universitas Majalengka di semua tingkatan agar mampu meningkatkan secara terus menerus dalam membangun dan memelihara budaya untuk mendorong kinerja yang dapat diidentifikasi oleh semua *stake holders*, serta perlu memiliki kemampuan dalam

menilai kebutuhan internal dan pemecahan masalah yang kompleks dengan bias yang minimal, serta menjalankan koreksi yang paling efektif. Selain itu, perlu mencari cara agar semua civitas akademika mampu memahami, menerima, dan menjalankan visi, misi, dan strategi Unma, serta memiliki perilaku positif dan proaktif bertindak sebagai perekat organisasi sekaligus mendukung kinerja Unma.

3. Dalam upaya meningkatkan kinerja, Universitas Majalengka agar terus berupaya meningkatkan sumber daya manusia, dengan mendorong Dosen Tetap dan DPK di lingkungan Unma untuk memiliki Jabatan Akademik Lektor Kepala dan Guru Besar (Profesor); kemudian berupaya agar ada Program Studi yang terakreditasi Internasional; serta melakukan upaya agar memiliki mahasiswa Asing yang menempuh pendidikan di Universitas Majalengka.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. S. S. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164–189. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2014-0287>
- Akhavan, P., Sanjaghi, M. E., Rezaeenour, J., & Ojaghi, H. (2014). Examining the relationships between organizational culture, knowledge management and environmental responsiveness capability. *Vine*, 44(2), 228–248. <https://doi.org/10.1108/VINE-07-2012-0026>
- Arfati, R. (2017). Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 15.
- Direktorat Jenderal Kelembagaan IPTEK dan DIKTI. (2018). *Indikator Kinerja Utama Komitmen Kinerja Perguruan Tinggi dengan Lembaga Layanan Perguruan Tinggi*. Direktorat Jenderal Kelembagaan IPTEK dan DIKTI.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hermanto, H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Orientasi Strategis Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Peran Mediasi Knowledge Management (Studi Pada PDAM Di Nusa Tenggara Barat). *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(3), 343–356. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i3.41>
- Maier, R. (2004). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management* Springer-Verlag.
- Megantoro, R. G. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Knowledge Management Sebagai Variabel Mediating (Studi Empiris Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan). 1–17.
- Melinda, T. (2008). Membangun Budaya Organisasi Sebagai Dasar Implementasi Knowledge Management Untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi. In *The 2nd National Conference UK-WMS Surabaya*.

- Nawawi, I. (2017). *Manajemen Pengetahuan: Teori Dan Aplikasi Dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis Dan Publik*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Shu-Hung Hsu. (2014). Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance. *The Journal of International Management Studies*, Volume 50(Number 1).
- Wibowo. (2018). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Edisi 2, Cetakan ke 5. Depok ; Rajawali Pers.